R. A. J. A. C. IASI

# SISTEM PROPRIU DE SALARIZARE

## ( PROIECT CADRU )

- SEPTEMBRIE 1999 -

Scanned with OKEN Scanner

SISTEMUL DE SALARIZARE (RECOMPENSARE) se elaboreaza (reactualizeaza) pe baza posibilitatilor economico-financiare ale Regiei Autonome Judetene de Apa Canal Iasi (numita in continuare Regia), posibilitati rezultate din B.V.C., si pe baza Hotaririlor Guvernamentale privind politica salariala, precum si pe baza Contractului Colectiv de Munca, incheiat intre administratia Regiei si reprezentantii salariatilor (angajatilor). Suma veniturilor salariatilor Regiei nu poate depasi cheltuielile cu salariile stabilite prin Bugetul de Venituri si Cheltuieli, decit in conditiile unor venituri suplimentare.

Recompensarea salariatilor este un instrument important al managementului, prin care se influenteaza eficienta activitii unei firme.

Stabilirea drepturilor salariale (recompenselor) prin Contractul Colectiv de Munca precum si prin Contractul Individual de Munca se va face astfel incit Regia sa poata asigura (pe toata durata aplicarii acestor Contracte de Munca) acordarea drepturilor respective numai din veniturile proprii.

De asemenea, in conditiile cresterii preturilor si tarifelor la resurse, se stabileste prin Hotariri Guvernamentale, sistemul de compensare / indexare a salariilor tarifare de incadrare.

Aplicarea unui Sistem de Salarizare este necesara nu numai pentru delimitarea competentelor si stabilirea drepturilor salariale dar si pentru punerea de acord a regulilor dupa care urmeaza sa se faca acestea, in conditiiile tranzitiei spre economia de piata libera.

## 1. PRINCIPII GENERALE

La realizarea Sistemului Propriu de Salarizare al Regiei, s-a tinut seama de urmatoarele principii ;

a) **Formarea salariului este supusa mecanismului pietii muncii si implicarii agentilor economici.** Aceasta inseamna ca salariul rezulta, in principal, din raportul care se formeaza pe piata muncii, intre oferta si cererea de forta de munca.

Deocamdata, salariile se stabilesc prin participarea pe linga cerere si oferta, a sindicatelor si a statului, a caror actiune si interventie in materie de salarizare, se inscrie in limitele unor norme si competente de ansamblu.

b) **Principiul liberalizarii salariilor.**

c) **Caracterul confidential al salariului de baza, al adaosurilor, sporurilor.** Aceasta inseamna interzicerea comunicarii altor persoane, a salariilor individuale sau a cistigurilor (veniturilor) totale, realizate de salariatii Regiei.

Platile confidentiale elimina tensiunile interpersonale ce pot apare in cazul unor diferentieri; in plus, ele ofera

salariatului libertatea de negociere. Platile confidentiale se pot realiza facil in cazul automatizarii operatiilor bancare, salariul putindu-se vira in contul fiecarui salariat.

d) **Salarizarea este conditionata de :**

- capacitatea de organizare si conducere a activitatilor Regiei, corespunzator functiei, postului ocupat;

- recunoasterea importantei activitatii desfasurate si a calitatii salariatului;

- modul de indeplinire a normelor de munca, a sarcinilor ce revin functiei detinute, a sferei de atributii, concretizate in cantitatea si calitatea serviciilor prestate, respectiv, in obtinerea unor rezultate optime pentru Regie (si pentru clienti);

- disponibilitatile financiare ale unitatii;

e) **Rolul stimulativ al salarizarii.** In vederea asigurarii rolului stimulativ al salarizarii, la stabilirea salariilor individuale se va tine seama: de complexitatea muncii, de raspunderea atribuita, de gradul de solicitare (fizica/intelectuala) pe care sarcinile de serviciu le implica, de vechimea (experienta) ceruta pentru indeplinirea acelor sarcini etc., toate acestea fiind materializate / concretizate in **Grila de Evaluare si Ierarhizare a Posturilor;**

f) **Principiul negocierii salariilor.** Salariile individuale se stabilesc pe baza de negocieri si pot face obiectul conventiilor Contractului Colectiv de Munca (in care se va include si **Sistemul Propriu de Salarizare** al Regiei);

g) **Principiul existentei sau fixarii salariilor minime** (si eventual, si maxime). Deosebirea dintre salariul de baza minim si maxim, pe structuri de personal, trebuie să corespundă evaluarii si ierarhizarii posturilor, respectiv, salariile atribuite/negociate trebuie sa exprime corect importanta si aportul sarcinilor fiecarui post la realizarea obiectivelor Regiei;

h) **La munca egala, salarii egale;**

i) **Principiul salarizarii in functie de nivelul de calificare profesionala;**

j) **Principiul salarizarii in functie de conditiile de munca. Sistemul de Salarizare** asigura un salariu de baza, sporuri si adaosuri care sa conduca la stabilitatea personalului angajat in conditiile concrete (tehnice si organizatorice) in care isi desfasoara activitatea fiecare angajat (salariat);

k) **Acordarea unor venituri suplimentare salariatilor** care, prin activitatea desfasurata de ei, contribuie la realizarea unor servicii de buna calitate, la reducerea consumului de

resurse si / sau la prelungirea duratei de functionare a mijloacelor tehnice (la parametrii tehnici programati / proiectati), la rezolvarea unor probleme majore si punctuale cu care se confrunta Regia etc.; acest principiu implica existenta unui sistem informational adecvat;

l) Nivelul salariului sa constituie pentru fiecare salariat o motivatie in cresterea responsabilitatii in realizarea sarcinilor atribuite (cu cit faci mai bine, cu atit cistigi mai mult). O performanta buna va trebui rasplatita printr-o suma semnificativa, raportata clar la performanta respectiva si diferentiata clar de plata normala. Judecatile asupra performantelor individuale (sau de grup) trebuie sa includa parerile Managerului Regiei, ale colectivului, ale clientilor si tertilor (si de asemenea, trebuie sa includa un sistem informational adecvat);

m) Stabilirea Sistemului de Salarizare pe nivele/clase, corespunzator categoriei de personal, pregatirii profesionale, complexitatii si importantei lucrarilor/serviciilor, gradului de raspundere, nivelului organizatoric etc.

## 2. CONTINUTUL SI STRUCTURA RECOMPENSELOR

### 2.1. DEFINIREA NOTIUNILOR

In literatura de management care abordeaza problematica recompenselor resurselor umane, se foloseso o serie de termeni cum ar fi : recompensa, compensatie, salariu, retributie, remuneratie, plata, sporuri, premii, stimulente, bonificatii, comisioane, indemnizatii, avantaje, facilitati, asigurare indexari etc.

Prezentam in continuare citeva din notiunile care vor fi utilizate in prezentul material.

**RECOMPENSA** salariatului - este totalitatea veniturilor materiale si banesti, a inlesnirilor si avantajelor prezente si viitoare, determinate direct sau indirect, de calitatea de salariat (angajat) si de activitatea desfasurata de acesta.

**PLATA** - este un element al recompensei care se concretizeaza in sumele de bani primite de salariati (angajati).

**RECOMPENSE DIRECTE** - sunt sumele pe care le primesc salariatii pentru activitatea depusa sau / si rezultatele obtinute; aceste sume sunt concretizate in salarii, sporuri, stimulente.

**SALARIUL** - reprezinta suma primita pentru munca desfasurata sau pentru rezultatele obtinute de un salariat intr-o anumita perioada de timp. Aceeasi semnificatie o au si notiunile de **REMUNERATIE** (sau **RETRIBUTIE**).

La rindul sau, salariul poate fi : de baza sau tarifar

(stabilit in conditii standard fara sporuri), nominal (valoare de moment, suma de bani), real (cantitatea de bunuri si servicii ce pot fi cumparate cu suma primita), minim (parametru al protectiei sociale, fiind un nivel stabilit de guvern).

SPORURILE DE SALARIU - sunt componente ale recompensei acordate pentru conditii de lucru, suprasefort, munca in afara programului normal, vechime etc.

PREMIILE - sunt sume de bani acordate salariatilor, in mod diferentiat, pentru realizari deosebite. De exemplu, pot exista premii individuale pentru performante deosebite si premii anuale pentru toti membrii organizatiei, deduse din realizarile globale ale acesteia.

PARTICIPAREA LA PROFIT - reprezinta sumele de bani obtinute de catre salariati, ca procente din profit, in functie de contributia la rezultatele nete ale Regiei.

RECOMPENSELE INDIRECTE - se refera la facilitatile acordate personalului, atit pe perioada angajarii, cit si dupa aceea (datorita statutului de fost salariat). Recompensele indirecte sunt foarte diverse, pornind de la plata concediului de odihna, a ajutorului de somaj, pina la pensii sau alte facilitati.

## 2.2. PRINCIPALELE PREVEDERI PRIVIND STABILIREA SALARIILOR

| ACTE NORMATIVE | PREVEDERI PRIVIND STABILIREA SALARIULUI |
|---|---|
| Prevederi generale referitoare la salarizare | - Salariul minim pe economie (sub nivelul caruia nu poate fi platit nici un salariat -angajat- )<br>- Plata orelor suplimentare efectuate peste program (intr-un cuantum superior in raport cu orele normale de lucru)<br>- Eliminarea discriminarilor<br>- Posibilitatea recuperarii din salariu a datoriilor catre creditori |
| Legea salarizarii | - La stabilirea salariului nu pot fi facute discriminari pe criterii politice, etnice, confesionale, de virsta, sex sau stare materiala<br>- Obligativitatea asigurarii unui salariu minim pe economie (ramura) stabilit si corectat de guvern prin consultare cu sindicatele si patronatul<br>- Salariile pot fi indexate de guvern in functie de rata inflatiei<br>- Modul de impozitare a veniturilor individuale precum si a intregului fond de salarii al unitatii economice |
| Legea Contractului Colectiv de Munca | - Stabilirea concreta a fiecarui salariu se realizeaza prin Contractul Individual de Munca, pe baza normelor negociate in Contractul Colectiv de Munca, aplicabile in unitate |

Scanned with OKEN Scanner

## 2.3. FACTORII CARE INFLUENTEAZA MARIMEA RECOMPENSEI (PERFORMANTA, CUNOSTINTELE, INDEMINAREA SI COMPETENTA)

Orice manager (patron) este nevoit sa faca o corelatie intre nivelul salariului si performantele obtinute de salariat in timpul activitatii.

Aprecierea corecta a performantelor va permite departajarea intre salariatii care executa acelasi gen de activitate, sau activitati similare.

Pentru a realiza o corelatie intre performantă si recompensă, este necesara respectarea conditiilor din tabelul de mai jos :

| CONDITII | E F E C T E |
|---|---|
| - Libertatea performantei | Salariatul trebuie sa fie convins ca daca realizeaza o performanta superioara va fi rasplatit in mod corespunzator; el trebuie sa stie ca poate (îi este permis) sa realizeze o asemenea performanta |
| - Existenta unui sistem corect de evaluare | Daca performantele nu sint evaluate in mod corect, sistemul de recompensare este arbitrar si apar inechitati si dezechilibre care inhiba performanta |
| - Posibilitatea reala de a plăti performanta | Lipsa resurselor financiare necesare recompensarii poate duce la diminuarea performantelor salariatilor |
| - Evidenta clara a performantei | Fiecare salariat trebuie sa stie ce inseamna performanta la locul sau de munca pentru a putea actiona in sensul cresterii acesteia |
| - Cunoasterea de catre salariati a structurii recompensei | Cunoscind dimensiunea fiecarui element al recompensei, salariatul va fi direct interesat sa modifice acea latura a activitatii sale care va determina atribuirea unei recompense mai mari |
| - Flexibilitatea sistemului de plati | Un sistem de plati mai flexibil poate cuprinde mai multe aspecte ale activitatii, mai multe laturi ale performantei |

La nivelul Regiei, strategia de recompensare trebuie sa raspunda la urmatoarele cerinte :

- echitatea recompenselor;
- corelarea costurilor Regiei cu utilitatea functiilor si a salariatilor;
- recompensarea performantelor deosebite;
- incadrarea in cerintele pietii muncii;
- incadrarea in posibilitatile financiare proprii.

Scanned with OKEN Scanner

## 2.4. STRUCTURA RECOMPENSELOR

### 2.4.1. RECOMPENSELE DIRECTE

Recompensele directe ale resurselor umane se compun din salariu si adaosuri la salariu.

#### A. SALARIUL - GRILA DE SALARIZARE

Determinarea ierarhiei posturilor dintr-o organizatie este pasul cel mai important in stabilirea recompenselor, in principal, a salariului, deoarece in urma acestei actiuni se fixeaza marja de variatie a recompensei fiecarui post (limita minima, maxima si intervalul dintre aceste limite).

Marimea recompensei mai depinde si de urmatoarele variabile :

- puterea economico-financiara a Regiei pentru care s-a stabilit, la nivelul fiecarei categorii de personal, o limita minima si una maxima de salariu (tarifar);
- restrictiile legislative;
- politica salariala a Regiei;
- piata muncii.

#### CONVERSIA GRILEI DE EVALUARE SI IERARHIZARE A POSTURILOR PE CATEGORII DE PERSONAL, IN GRILA DE SALARIZARE PENTRU NEGOCIERE

Prezenta versiune de Conversie a Grilei de Evaluare si Ierarhizare a Posturilor in Grila de Salarizare pentru negociere, pleaca de la urmatoarele aspecte :

a) Personalul muncitor a fost grupat in urmatoarele categorii de salariati, pentru care s-au stabilit cite o limita minima si una maxima de salarizare :

UM : lei

| CATEGORIA DE PERSONAL | SAL. MINIM | SAL. MAXIM |
|---|---|---|
| 1. MUNCITORI NECALIFICATI | | |
| 2. MUNCITORI CALIFICATI | | |
| 3. CONDUCATORI AUTO | | |
| 4. PERSONAL ADMINNISTRATIV (muncitori) | | |
| 5. PERSONAL ADMINNISTRATIV (functionari, dactilografi etc.) | | |
| 6. PERSONAL FUNCTIONARESC/ TEHNIC-OPERATIV (contabili, tehnicieni, merceologi etc.) | | |
| 7. MAISTRI | | |
| 8. SUBINGINERI | | |

Scanned with OKEN Scanner

UM : lei

| CATEGORIA DE PERSONAL | SAL. MINIM | SAL. MAXIM |
|---|---|---|
| 9. PERSONAL CU STUDII SUPERIOARE | | |
| 10. SEFI DE COMPARTIMENTE ORGANIZATORICE | | |

b) S-a ales ca procedura de conversie (a punctajelor in nivele de salarizare - clase de salarizare -) o metoda de calcul, ce parcurge urmatorii pasi :

b1) se stabileste diferenta dintre salariul maxim (SM) si cel minim (Sm), pentru fiecare categorie de personal;

b2) se stabileste diferenta dintre punctajul maxim (PM) si cel minim (Pm), aferent fiecarei categorii de personal, conform Grilei de Evaluare si Ierarhizare a Posturilor;

b3) se imparte diferenta dintre SM si Sm la diferenta dintre PM si Pm, rezultind valoarea Lp (lei/punct diferenta de punctaj);

b4) se aplica pentru fiecare post/functie si respectiv punctaj, din Grila de Evaluare si Ierarhizare a Posturilor, urmatoarea formula, ce va asigura conversia punctajului in nivel de salarizare - clasa de salarizare - (respectiv in salariu tarifar);

**Salariu tarifar = Sm + (Punctaj aferent Grilei - Pm) x Lp**

Dăm spre exemplificare categoria : **MUNCITORI NECALIFICATI**

Pentru categoria de personal **Muncitori Necalificati**, intervalul de punctaj să presupunem că este 26 - 36 (respectiv Pm=26, PM=36). Se alege ca limită maximă 40, datorita numarului relativ mare de personal, dar si datorita diversitatii locurilor de munca in care se identifica aceasta categorie de personal, inclusiv faptul ca se executa cu aceasta categorie de personal si unele munci cu un anumit grad de calificare.

Aplicind procedura mai sus mentionata, rezulta urmatoarele :

PUNCTAJ MINIM : 26 — SALARIUL MINIM : 705.000 lei
PUNCTAJ MAXIM ; 40 — SALARIUL MAXIM : 1.040.500 lei
Dif. = 14 puncte — Dif. = 335.500 lei

$$Lp = \frac{335.500}{14} = 23.964 \text{ lei/punct diferentă de punctaj}$$

Conversia punctajului in nivele/clase de salarizare se prezinta mai jos :

| PUNCTAJ | ELEMENTE DE CALCUL | SALARIU |
|---|---|---|
| 26 | - | 705.000 |
| 27 | 705.000 + (27 - 26) X 23.964 | 728.964 |
| 28 | 705.000 + (28 - 26) X 23.964 | 752.928 |
| 29 | 705.000 + (29 - 26) X 23.964 | 776.892 |
| 30 | 705.000 + (30 - 26) X 23.964 | 780.856 |
| 31 | 705.000 + (31 - 26) X 23.964 | 824.820 |
| 32 | 705.000 + (32 - 26) X 23.964 | 848.784 |
| 33 | 705.000 + (33 - 26) X 23.964 | 872.748 |
| 34 | 705.000 + (34 - 26) X 23.964 | 896.712 |
| 35 | 705.000 + (35 - 26) X 23.964 | 920.676 |
| 36 | 705.000 + (36 - 26) X 23.964 | 944.640 |
| 37 | 705.000 + (37 - 26) X 23.964 | 968.604 |
| 38 | 705.000 + (38 - 26) X 23.964 | 992.568 |
| 39 | 705.000 + (39 - 26) X 23.964 | 1.016.532 |
| 40 | 705.000 + (40 - 26) X 23.964 | 1.040.500 |

Procedind astfel, cu fiecare categorie de personal, rezulta, de fapt, o Grila de Salarizare **extinsa**.

Să presupunem ca intervalul de punctaj rezultat in cadrul Grilei de Evaluare si Ierarhizare este 26 - 191 (Pm = 26, PM = 191 puncte).

Tinind seama de acest interval de punctaj (26 - 191) si implicit de Grila de Salarizare (extinsa), pe categorii de personal, se propun urmatoarele **doua variante de constructie a Grilei de Salarizare pentru Negociere:**

Var. I

Analizarea si selectarea, pe categorii de personal, a acelor nivele/clase de salarizare care corespund unor limite de punctaj, de regula mai frecvent intilnite in Grila de Evaluare si Ierarhizare a Posturilor. Cu aceste nivele de salarizare selectate, se va construi (de catre Echipa de evaluatori a Regiei) noua Grila de Salarizare pentru negociere.

Var. II

Gruparea punctajelor rezultate, pentru fiecare categorie de personal, intru-un anumit numar de clase sau nivele de salarizare si apelarea in continuare la una din urmatoarele solutii de convereie :

b1) atribuirea inlantuită a unor ponderi din diferenta de salarii (SM - Sm), pe clase/nivele de salarizare, pe categorii de personal.

Aceasta solutie se va aplica pentru acele categorii de

personal in care intervalul de punctaj este mic iar numarul de salariati, relativ mare, si respectiv cind intervalul de punctaj este mare iar numarul de salariati este relativ mic (vezi categoriile : muncitori necalificati si sefi compartimente, birouri, sectoare de productie, sefi de servicii, sefi de exploatari si de sectii);

b2) acordarea fiecarei clase/nivel de salarizare (din numarul de clase atribuite unei anumite categorii de personal), a salariului rezultat din aplicarea uneia din formulele :

$$\frac{SM - Sm}{\text{Nr. nivele}}$$ (pentru personalul muncitor calificat, care beneficiaza atit pentru grupa A cit si pentru grupa B - vezi exemplul din continuare, de la punctul 2 -, de rate de crestere multumitoare de la o clasa de salarizare la alta);

$$\frac{SM - Sm}{PM - Pm} \times \text{Nr. puncte atribuite pe clasa/nivel de salarizare}$$

Cea de a doua formula se aplica pentru celelalte categorii de personal.

**Se prezinta in continuare aceasta varianta II de conversie a Grilei de Evaluare in Grila de Salarizare pentru negociere, luind spre exemplificare :**

- Muncitorii necalificati
- Muncitorii calificati

**1. MUNCITORI NECALIFICATI (se aplica solutia de conversie b1)**

| | |
|---|---|
| PUNCTAJ MINIM : 26 | SALARIUL MINIM : 705.000 lei |
| PUNCTAJ MAXIM : 40 | SALARIUL MAXIM : 1.040.500 lei |
| Dif. = 14 puncte | Dif. = 335.500 lei |

Pentru aceasta categorie de personal si tinind seama de acest interval de punctaj si de numarul de salariati ce se incadreaza in aceasta categorie, se propun 8 clase/nivele de salarizare + nivel baza (fiecarui nivel ii sunt repartizate cite 2 puncte din cadrul intervalului, mai putin ultimilor doua nivele, cărora le revine cite un punct). Pentru fiecare nivel de salarizare s-a acordat ponderi, ale caror valori se determina, din total diferenta de salarii (SM - Sm) :

| NIVEL BAZA (26) | PUNCTAJ 27/28 | PUNCTAJ 29/30 | PUNCTAJ 31/32 | PUNCTAJ 33/34 | PUNCTAJ 35/36 | PUNCTAJ 37/38 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| - | 10 % | 10 % | 15 % | 15 % | 15 % | 15 % |
| 705.000 | 738.550 | 772.100 | 822.425 | 872.750 | 923.075 | 973.400 |

| PUNCTAJ 39 | PUNCTAJ 40 |
|---|---|
| 10 % | 10 % |
| 1.006.950 | 1.040.500 |

2. MUNCITORI CALIFICATI (se aplica solutia de conversie b2)
Sa presupunem urmatorul punctaj :

PUNCTAJ MINIM : 41
PUNCTAJ MAXIM ; 77

Se grupeaza personalul in doua GRUPE, in functie de complexitatea activitatilor :

GRUPA B - cu intervalul de PUNCTAj : 41 - 51 - structurata pe 8 nivele de salarizare + nivel baza

- cu SALARIUL MINIM : 886.300 lei
- cu SALARIUL MAXIM : 1.173.900 lei

Diferenta SM - Sm = 287.600

$$\frac{287.600}{8 \text{ nivele}} = 35.950 \text{ lei/nivel de salarizare}$$

De la un nivel la altul de salarizare se va acorda suma constanta de 35.950 lei.

| NINEL BAZA (41) | PUNCTAJ 42/43 | PUNCTAJ 44 | PUNCTAJ 45 | PUNCTAJ 46 | PUNCTAJ 47 | PUNCTAJ 48 | PUNCTAJ 49/50 | PUNCTAJ 51 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 886.300 | 922.250 | 958.200 | 994.150 | 1.030.100 | 1.066.050 | 1.102.000 | 1.137.950 | 1.173.900 |

GRUPA A - cu intervalul de PUNCTAj : 47 - 77 - structurata pe 22 nivele de salarizare + nivel baza

- cu SALARIUL MINIM : 915.800 lei
- cu SALARIUL MAXIM : 1.925.900 lei

Diferenta (SM - Sm) = 1.010.100

Scanned with OKEN Scanner

1.010.100
---------- = 45 914 lei/nivel de salarizare
22 nivele

Pentru rotunjirea sumelor se va lucra cu 45.900 lei/nivel (diferenta - pina la 45.914 - se va atribui nivelului 11 si respectiv, 22).

| NIVEL BAZA (47) | PUNCTAJ 48/49 | PUNCTAJ 50/51 | PUNCTAJ 52/53 | PUNCTAJ 54/55 | PUNCTAJ 56 | PUNCTAJ 57 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 915.800 | 961.700 | 1.007.600 | 1.053.500 | 1.099.400 | 1.145.300 | 1.191.200 |

| PUNCTAJ 58 | PUNCTAJ 59 | PUNCTAJ 60 | PUNCTAJ 61 | PUNCTAJ 62 | PUNCTAJ 63 | PUNCTAJ 64 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.237.100 | 1.283.000 | 1.328.900 | 1.374.800 | 1.420.850 | 1.466.750 | 1.512.650 |

| PUNCTAJ 65 | PUNCTAJ 66 | PUNCTAJ 67 | PUNCTAJ 68 | PUNCTAJ 69 | PUNCTAJ 70/71 | PUNCTAJ 72/73 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.558.550 | 1.604.450 | 1.650.350 | 1.696.250 | 1.742.150 | 1.788.050 | 1.833.950 |

| PUNCTAJ 74/75 | PUNCTAJ 76/77 |
|---|---|
| 1.879.850 | 1.925.900 |

O alta versiune pentru personalul muncitor calificat ar putea fi cea in care personalul muncitor calificat nu mai este structurat pe doua grupe A si B, ci intr-o singura grupa, si :

- SALARIUL MINIM : 886.300 lei
- SALARIUL MAXIM : 1.925.900 lei

Diferenta (SM - Sm) = 1.039.600 lei

Diferenta de punctaj : PM - Pm = 77 - 41 = 36

In aceasta versiune, se propun 36 clase / nivele de salarizare + nivel baza; cresterea de la un nivel la altul va fi de 28.880 lei

1.039.600
---------- = 28.877 (28.880) lei
36 nivele

Scanned with OKEN Scanner

# Balanced Scorecard



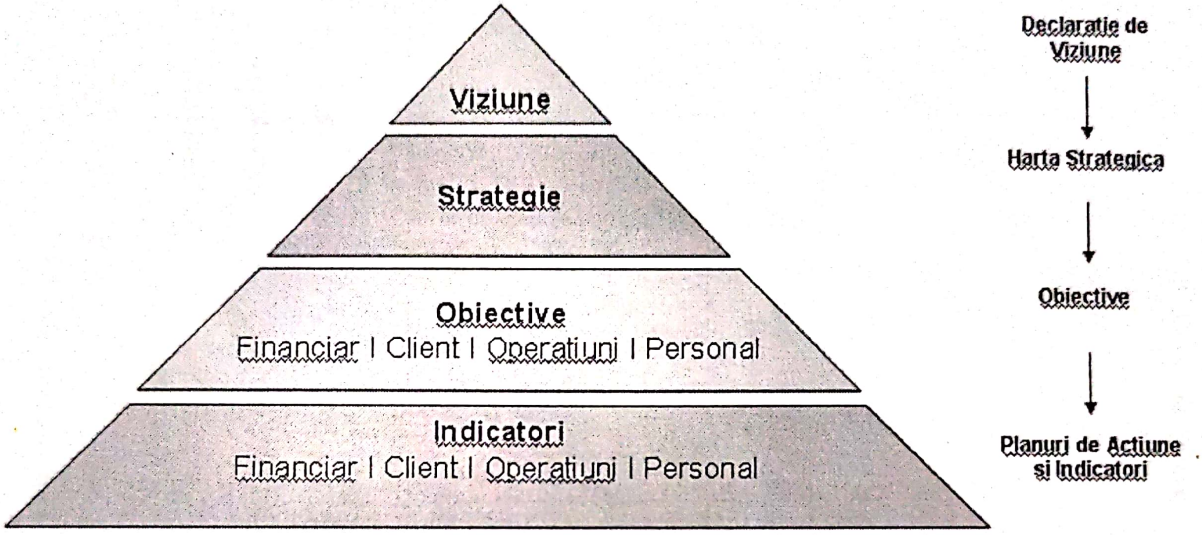
Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

## Balanced Scorecard

***Descriere Generala***

De la momentul conceperii sale de catre Kaplan si Norton in anii '90 si pana azi, 500 dintre companiile Fortune 1000 au adoptat sistemul Balanced Scorecard. Harvard Business Review l-a numit unul dintre cele mai influente 75 de idei ale secolului 20 datorita eficacitatii acestui instrument, care este mai mult decat un instrument de evaluare, este o modalitate de a tranforma viziunea si strategia unei companii in actiuni concrete, masurabile, definite la nivel individual.




Conceptul Balanced Scorecard sprijina planificarea strategica si implementarea prin coordonarea activitatilor tuturor partilor organizatiei în jurul unor obiective comune.

Obiectivele si indicatorii de performanta sunt grupati in 4 perspective, legate prin relatii de tip cauza-efect:

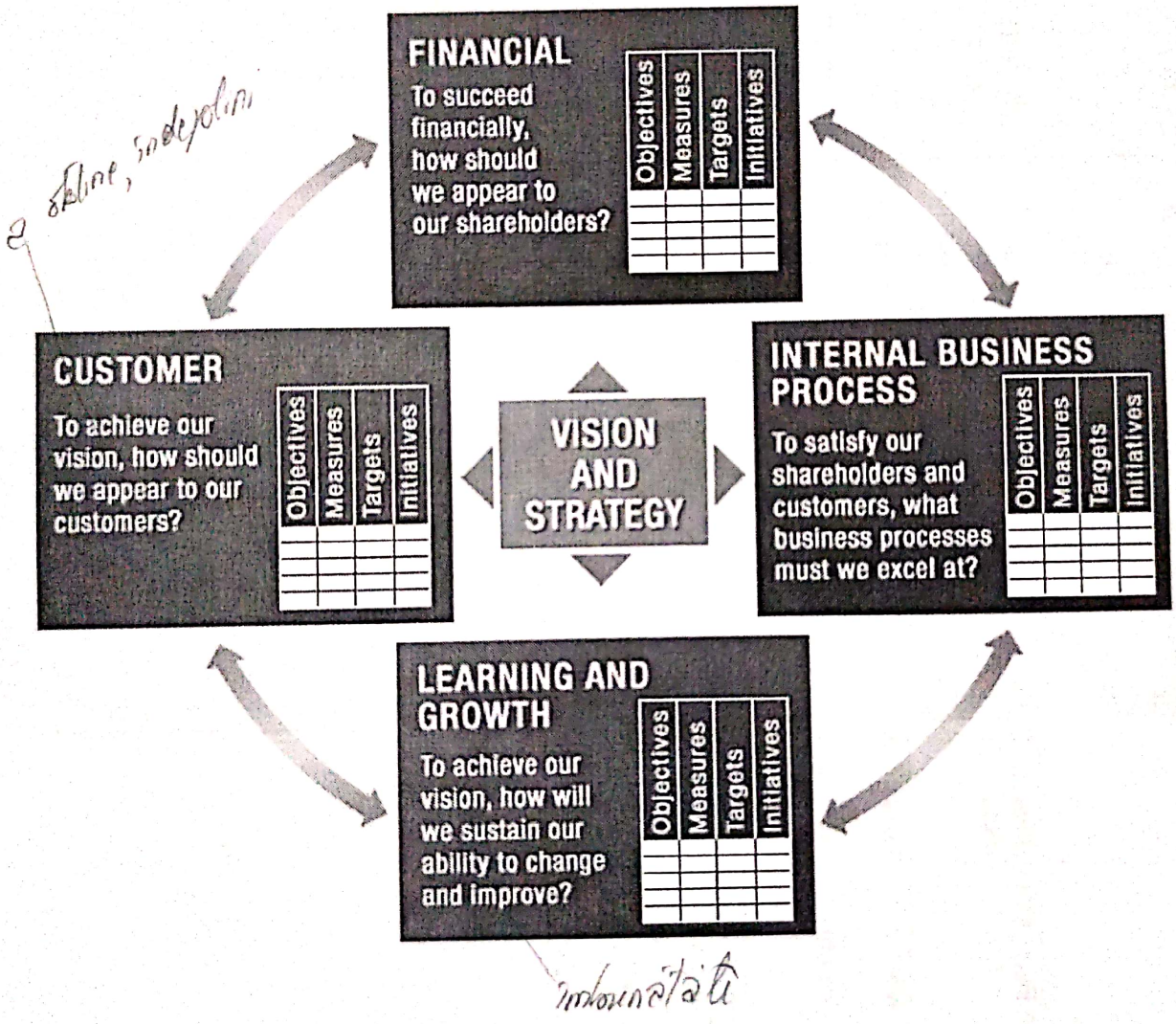
- **Perspectiv a financiara** ( cati bani trebuie castigati )
- **Perpectiva clienti** ( care este cota de piata ce trebuie atinsa )
- **Perspectiva procese interne** ( în ce procese trebuie sa excelam pentru a avea succes)
- **Perspectiva resursei umane** ( cum ne sustinem capacitatea de a ne îmbunatati performantele)

***Beneficiile BSC***

- **Constientizarea strategiei**: BSC constribuie la clarificarea si comunicarea strategiei si a obiectivelor companiei, tuturor angajatilor.
- **Implicarea oamenilor in atingerea obiectivelor**: BSC contribuie la motivarea personalului sa actioneze pentru a atinge scopurile comune prin oferirea sansei de a analiza viziunea, strategia si scopurile organizatiei. Permite angajatilor de la toate nivelurile organizatiei sa-si identifice responsabilitatile si target-urile, astfel incat strategia devine usor de inteles.
- **Monitorizarea, analiza si compararea performantei**: ofera managementului si angajatilor o viziune reala a nivelului de performanta al organizatiei, prin modul unitar si transparent de organizare a informatiei
- **Integreaza managementul performant in organizatie:** este un sistem de management performant la nivelul intregii companii. Poate fi integrat impreuna cu sistemele actuale de management al performantei al companiei.

Scanned with OKEN Scanner

- **Definirea de scenari:** BSC ofera posibilitatea definirii unor scenarii dinamice sub forma de modele avansate de business, conducand la realizarea unor situatii specifice de interes pentru management



# Competency Matrix



Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

# Competency Matrix

***Descriere generala***

Matricea competentelor este un instrument de sistematizare si evaluare a competentelor detinute de angajatii unei companii. Este un instrument care permite cartografierea si compararea competentelor existente comparativ cu un standard de necesitate si permite stabilirea masurilor ce trebuie luate pentru compensarea gap-ului descoperit, prin masuri de training si formare profesionala.

Deoarece resursa umana este cea mai importanta resursa a unei organizatii iar climatul economic contemporan reclama formarea profesionala continua ca si conditie esentiala a functionarii unei companii, Matricea Competentelor ofera mecanismul masurarii obiective a carentelor profesionale si creerii premiselor motivarii continue a angajatilor in vederea diminuarii acestora.

**Competency Matrix - EXAMPLE**

| Categories | | Competencies | | Professional Levels - Career Path | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Level | JR | Weight | EXP | Weight | SR | | SP | Weight | MNG | Weight | SR. MNG | Weight | Weight | | | |
| | | | | Junior | | Experienced | | Senior | | Supervisor | | Manager | | Sr. Manager | | | | | |
| Categ | Sub Categ | Competencies | # | Competency level | | | | | | | | | | | | | | | |
| Technical (Core) Competencies | Tax | General tax knowledge - domestic and international | 1.1 - 1 | 5% | 37% | 5% | 22% | 5% | 25% | 5% | 25% | 5% | 16% | 5% | 15% | 80% | 60% | | |
| | | Knowledge of Fiscal Procedures and tax formalities | 1.1 - 2 | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | | | | |
| | | Direct taxation - domestic/international (as the case may be) | 1.1 - 3 | 10% | | 10% | | 10% | | 10% | | 5% | | 5% | | | | | |
| | | Indirect taxation - domestic/international (as the case may be) | 1.1 - 4 | 12% | | 5% | | 10% | | 10% | | 5% | | 5% | | | | | |
| | | Personal taxation - domestic/international (as the case may be) | 1.1 - 5 | 5% | | 7% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | | | | |
| | Accounting | Knowledge of financial accounting standards | 1.2 - 1 | 2% | 17% | 5% | 22% | 5% | 13% | 5% | 7% | 2% | 4% | 2% | | | | | |
| | | Knowledge of cost accounting | 1.2 - 2 | 3% | | 8% | | 5% | | 3% | | 5% | | 5% | | | | | |
| | | Knowledge of accounting procedures and documents | 1.2 - 3 | 7% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | | | | |
| | | Knowledge of banking and financial procedures | 1.2 - 4 | 5% | | 5% | | 3% | | 2% | | 3% | | 5% | | | | | |
| | Law | General knowledge on civil and commercial legislation | 1.3 - 1 | 5% | 22% | 3% | 16% | 3% | 17% | 5% | 22% | 5% | 7% | 5% | | | | | |
| | | Company's law knowledge | 1.3 - 2 | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | | | | |
| | | Employment and social contributions knowledge | 1.3 - 3 | 4% | | 5% | | 5% | | 5% | | 3% | | 3% | | | | | |
| | | International legislation (EU, double tax treaties) | 1.3 - 4 | 3% | | 5% | | 10% | | 7% | | 5% | | 4% | | | | | |
| | Other technical skills | Foreign language skills - English | 1.4 - 1 | 10% | | 10% | | 10% | | 5% | | 5% | | 5% | | | | | |
| | | Extensive use of Microsoft Office | 1.4 - 2 | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | | | | |
| | Certifications | Certified tax consultant | 1.5 - 1 | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | | | | |
| | | Certified accountant (CECCAR, ACCA) | 1.5 - 2 | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | | | | |
| | | MBA - finance or accounting | 1.5 - 3 | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | | | | |
| | | Law school | 1.5 - 4 | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | | | | |
| Psychological | Other personal skills | Multi tasking | 2.2 - 1 | 5% | 20% | 5% | 28% | 5% | 14% | 5% | 17% | 5% | 22% | 5% | 20% | 20% | 20% | | |
| | | Initiative | 2.2 - 2 | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | | | | |
| | | Work under pressure | 2.2 - 3 | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | | | | |
| | | Responsibility | 2.2 - 4 | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | | | | |
| | | Time management | 2.2 - 5 | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | 5% | | | | | |

***Beneficii***

1. **Standardizare:** permite standardizarea modului cum este evaluat personalul in termeni de competente si creaza premisele comparării acestora pe dimenisunea profesionala
2. **Transparenta:** ofera angajatilor posibilitatea de a intelege set-ul de competente necesar pentru orice pozitie din companie si pentru nivelele superioare, in vederea realizarii planului personal de dezvoltare
3. **Dialog & Deschidere:** creaza premisele unui dialog activ si real intre angajati si departamentul de resurse umane
4. **Dezvoltare:** contribuie la realizarea planului de training la nivel de companie si ofera angajatilor cadrul motivational necesar dezvoltarii proprii
5. **Statistici & Masurare:** permite realizarea unor statistici de personal altfel greu de contabilizat si ofera managementului informatiile necesare conturarii politicilor de personal si de training
6. **Fundamentare decizii:** contribuie la fundamentarea deciziilor de personal referitore la salarizare sau promovare
7. **Completeaza BSC:** Completeaza Balanced Scorecard pe perspectiva resursei umane

# Evaluare cu $360^0$



Scanned with OKEN Scanner

## Evaluare 360°

***Descriere generala***

Este instrumentul ideal, foarte usor de folosit, pentru a **obtine o diagnoza a managementului unei organizatii** la un nivel de acuratete foarte ridicat.

Utilizat in intreaga lume de un numar mare de organizatii, 360-grade feedback este acceptat ca un instrument relevant de feed-back si evaluare ce permite colectarea observatiilor mai multor categorii de referenti cu privire la anumite comportamente observabile structurate pe dimensiuni, asociate unor competente si pe baza carora se determina modul in care este perceput subiectul feed-back-ului de catre categoriile respondente. Exista si situatii cand feed-back-ul 360 se foloseste la identificarea ariilor de dezvoltare individuala.

Ceea ce trebuie mentionat, este ca instrumentul de feed-back consta dintr-un chestionar la care se raspunde anonim si ca este 100% un instrument de masurare a perceptiei sociale. Instrumentul este relevant in masura in care perceptia respondentilor este relevanta si interesanta pentru institutie.

Instrumentul poarte numele de "360" deoarece situeaza subiectul feed-back-ului in "centru" si categoriile de respondenti de-jur-imprejur, fapt ce confera o mai mare obiectivitate instrumentului pentru ca este ca si cum subiectul evaluarii ar fi perceput din fiecare perspectiva in parte.

Rezulta ca 360-grade feedback este oportunitatea de a vedea „în oglinda" parerea noastra despre noi comparativ cu parerea celorlalti despre noi. Metoda ofera angajatilor ocazia de a primi feedback de la manager si alte 5 pâna la 8 persoane pozitionate în mod diferit fata de persoana evaluata (manager direct, colegi pe acelasi nivel, subordonati si/sau beneficiari/clienti interni/externi).

Folosit ca o componenta a sistemului de management al performantei, 360-grade feedback ajuta la întelegerea modului în care este atinsa performanta, mai putin asupra gradului de atingere a acesteia.

Instrumentul este extrem de puternic prin prisma informatiilor pe care le ofera subiectului feed-back-ului si care arata/pot arata ca acesta este perceput diferit in diversele categorii cu care interactioneaza si deci, trebuie sa isi moduleze diferentiat comportamentul in functie de aceste categorii pentru a obtine rezultatele dorite.

Exemple de dimensiuni evaluate de 360:
Autocontrol
Incredere in sine
Responsabilitate
Initiativa
Abilitati de comunicare
Munca in echipa

***Beneficii***

a. Informeaza participantii in legatura cu abilitatile si competentele pe care trebuie sa si le dezvolte, pentru o performanta crescuta atat la nivel personal cat si la nivel de echipa.
b. Furnizeaza date relevante pentru constructia planurilor de cariera si a celor de succesiune.
c. Este unul dintre cele mai obiective si democratice instrumente de evaluare prin larga participare pe care o reclama si prin diminuarea in consecinta a factorului subiectiv



Scanned with OKEN Scanner

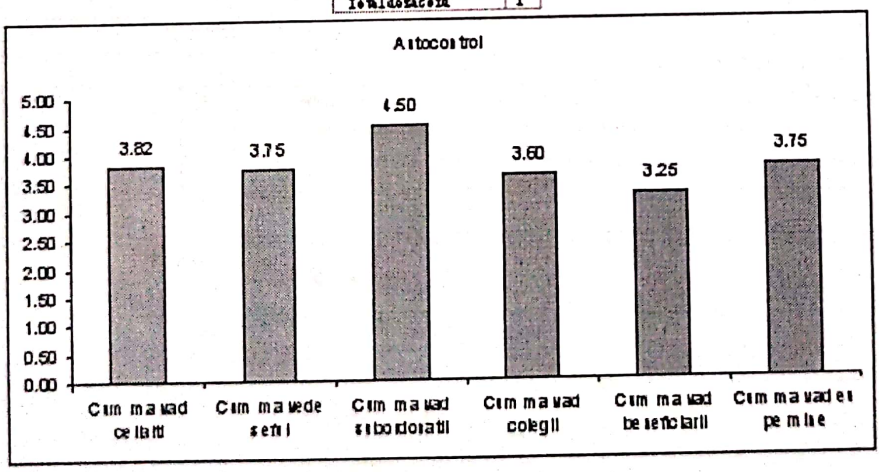
d. Este credibil si relevant pentru subiectii studiului deoarece metoda de culegere a datelor este credibila la randul sau, transparenta si clara
e. Creaza posibilitatea conturarii analizelor de sociograma si micro-climat (in echipe sau departamente).

## Secvente Raport

**Tabel rezultate chestionar de perceptie**

| Item | Cum ma vad ceilalti | Cum ma vede seful | Cum ma vad subordonatii | Cum ma vad colegii | Cum ma vad beneficiarii | Cum ma vad eu pe mine |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 AUTOCONTROL STAPANIRE DE SINE<br>Are capacitate de autocontrol, inclusiv in situatii de stress sau cand este direct provocat | 3.82 | 3.75 | 4.50 | 3.60 | 3.25 | 3.75 |
| 2.1. In situatii limita (de criza) da dovada de stapanire de sine si autocontrol | 3,75 | 4,00 | 4,40 | 3,60 | 3,25 | 4,00 |
| 2.2. Raspunde si reactioneaza calm si constructiv la provocari | 3,75 | 4,00 | 4,40 | 3,60 | 3,25 | 4,00 |
| 2.3. Daca este cazul, are capacitatea de a nu lasa sa se vada ce anume gandeste si simte cu adevarat: | 3,80 | 3,00 | 4,40 | 3,80 | 3,25 | 3,00 |
| 2.4. Are capacitatea de a-i calma/linisti pe ceilalti prin faptul ca inspira stapanire de sine | 3,86 | 4,00 | 4,80 | 3,40 | 3,25 | 4,00 |

| | |
|---|---|
| Total de acord | 5 |
| De acord | 4 |
| Mediu de acord | 3 |
| Dezacord | 2 |
| Total dezacord | 1 |




**Feed-back respondenti**

2.1

Se controleaza bine dar mai are de invatat la stapanirea de sine, are tot potentialul sa imbunatateasca

In toate situatiile

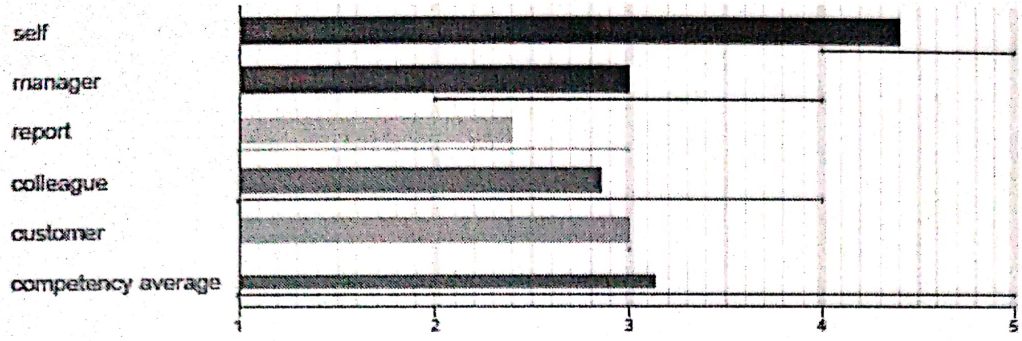
Am asistat la unele discutii telefonice si am remarcat ca in momentul in care interlocutorul a ridicat tonul, ea si-a pastrat calmul si a actionat in continuare relaxat

Au fost situatii in care a reusit sa isi pastreze calmul si sa ofere solutii cat mai bune

In primul rand este o persoana calma si reuseste mereu sa fie calma chiar si in situatii limita ceea ce da dovada unui om sigur pe el care reuseste sa depaseasca momentele grele in primul rand prin cunoastere

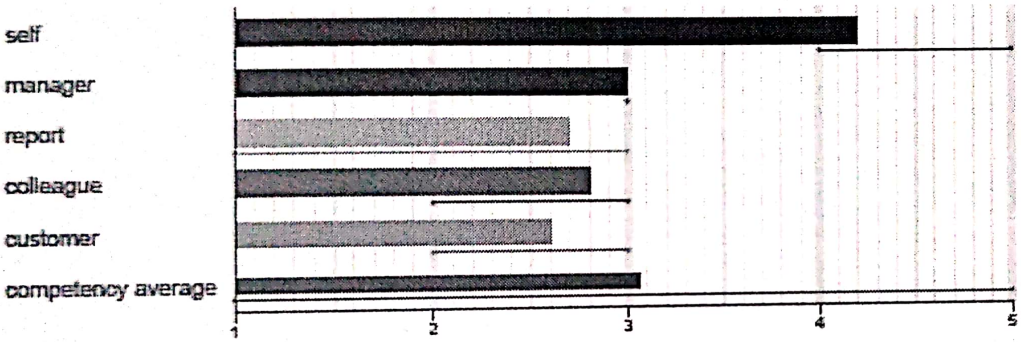
Scanned with OKEN Scanner

## STRATEGIC PERSPECTIVE



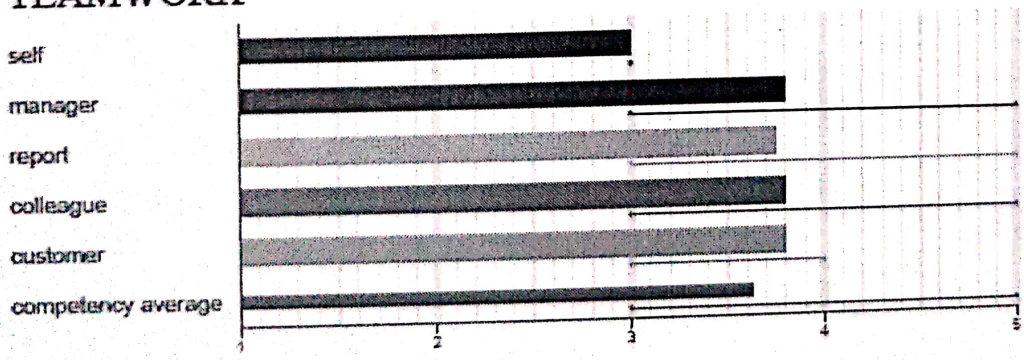

$\Sigma : 5 = \frac{15,7}{5} = 3,14$

## LEADERSHIP




$\Sigma : 5 = \frac{15,3}{5} = 3,06$

## TEAMWORK




$\Sigma : 5 = \frac{18,2}{5} = 3,64$

Scanned with OKEN Scanner

| | | | |
|---|---|---|---|
| 4. Alte rezerve (ct.1068) | 73 | 7169046 | 17931222 |
| TOTAL (rd.70 la 73) | 74 | 10298878 | 21556430 |
| Actiuni proprii (ct.109) | 75 | 0 | 0 |
| Castiguri legate de instrumentele de capitaluri proprii (ct.141) | 76 | 0 | 0 |
| Pierderi legate de instrumentele de capitaluri proprii (ct.149) | 77 | 0 | 0 |
| V. PROFITUL SAU PIERDEREA REPORTAT (A) | | | |
| Sold C (ct.117) | 78 | 4376105 | 2215519 |
| Sold D (ct.117) | 79 | 0 | 0 |
| VI. PROFITUL SAU PIERDEREA EXERCITIULUI FINANCIAR | | | |
| Sold C (ct.121) | 80 | 10755560 | 6862599 |
| Sold D (ct.121) | 81 | 0 | 0 |
| Repartizarea profitului (ct.129) | 82 | 10755560 | 6862599 |
| CAPITALURI PROPRII - TOTAL (rd.67+68+69+74-75+76-77+78-79+80-81-82) | 83 | 57511713 | 139490127 |
| Patrimoniul public (ct.1016) | 84 | 144855621 | 156704769 |
| CAPITALURI - TOTAL (rd.83+84) | 85 | 202367334 | 296194896 |

**Administrator,**

| | |
|---|---|
| Numele si prenumele : | DR.ING. ION TOMA |

Semnătura _____

Stampila unitătii

CONSILIUL JUDETEAN IAŞI
REGIA AUTONOMĂ APA CANAL
2
RAJAC
IAŞI

**Intocmit,**

| | |
|---|---|
| Numele si prenumele : | CHIRILA MARIANA |
| Calitatea : | DIRECTOR ECONOMIC |
| Nr.de inregistrare in organismul profesional : | |

Semnătura _____

Scanned with OKEN Scanner